

## 第6回京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会議事録

1 日 時 平成31年1月22日(火) 午後6時00分～午後7時30分

2 場 所 交通局大会議室

3 出席者(五十音順, 敬称略)

(1) 委 員 (15名)

- 青木 真美 (同志社大学商学部教授)
- 伊豆田 富美子 (京都市地域女性連合会常任委員)
- 井上 学 (立命館大学衣笠総合研究機構アート・リサーチセンター客員協力研究員)
- 岩井 一路 (京都商工会議所観光産業特別委員会委員長)
- 宇野 伸宏 (京都大学大学院工学研究科教授)
- 大西 辰彦 (京都産業大学副学長)
- 岡 民子 (株式会社ナベル 会長補佐)
- 新納 麻衣子 (公認会計士)
- 高岡 宏行 (南太秦自治連合会会長)
- ◎塚口 博司 (立命館大学理工学部特任教授)
- 徳田 葵 (市民公募委員)
- 羽田 登喜 (染織工芸作家(友禅))
- 山田 和夫 (一般社団法人京都市老人クラブ連合会副会長)
- 吉川 忠男 (サンケイデザイン株式会社代表取締役)
- 吉川 舞 (市民公募委員)

《◎委員長, ○副委員長》

(2) 京都市

京都市公営企業管理者交通局長, 次長,  
企画総務部担当部長, 企画総務部長,  
自動車部長, 自動車部担当部長, 高速鉄道部長, 高速鉄道部担当部長,  
総務課担当課長, 事務局(企画総務部総務課)

4 次 第

- (1) 出席者確認
- (2) 配布資料確認
- (3) 会議の定足数の確認
- (4) 会議の公開に関する説明
- (5) 議事
- (6) 閉会

## 5 議事内容

### ■ 経営ビジョン答申（案）について

- (1) 事務局から資料説明
  - ・前乗り後降り方式や車内荷物置きスペースの導入（市民しんぶん区民版 1/15 号）
  - ・資料 1（答申案）
- (2) 意見交換・質疑

委員： 資料 1 の 8 ページで、安全輸送を支える環境整備の記載がある。言うまでもない当然のこととしてあえて記載されていないのかもしれないが、例えば、乗務員の労働環境や身体的機能の確認、教育など、人的側面へのアプローチについて触れなくてもよいのか。

事務局： 委員長とも相談させていただいて、御意見を反映させたい。

事務局： 地下鉄とバスを比べると、バスは人に頼る部分が多く、安全に関する教育・指導に重点を置いているのも事実である。そのような人的な側面について、環境整備の箇所に追記するのか、あるいは別項目に追加するのかということはあるが、委員御指摘の点はしっかりと反映したい。

委員： 今回の答申案についての異論はない。ただし、12 ページで記載のとおり、喫緊の課題である市バスの一部路線で生じている混雑への対策に関する意見であるが、今京都市内はホテルの建設ラッシュが続いていることもあり、一市民としては大変不安に思っている。現時点でも、市バスの混雑度合いが高まっている状況が見受けられるなか、1 年後、2 年後を想像すると、更に市バスの混雑度合いに拍車がかかっているかもしれない。早め早めに対策を講じることで、市民の不満も和らぐのではないかと思うので、しっかりと対策を検討してもらいたい。

事務局： 一部路線で生じている市バスの混雑対策は喫緊の課題である。冒頭に事務局から説明させていただいたが、市内全戸に配布した市民しんぶん（区民版挟み込みチラシ）で紹介した、市バスの前乗り後降り方式の導入も大きな対策の一つである。それに加えて、輸送力の高い地下鉄の利用促進についても、値下げした「地下鉄・バス一日券」の PR も含めて取り組んでいるところである。また、観光のお客様に対しては、できるだけ観光系統を分かりやすく PR して御利用いただくことにより、市民の方が御利用になる生活系統に少しでも余裕を生み出

して乗車していただきやすい環境を作っていきたい。委員の御指摘を十分に認識して、取組を推進していきたい。

委員： 市バスの混雑対策については、路線のネットワークの見直しということも関連してくる。過去の東西線の開業時には路線の再編が行われたことと思うが、例えば今の四条通でも、地下には他の鉄軌道系が運行しているので、その事業者と連携することにより、地上の市バスの運行を少なくすることを考えてもよいのではないか。

もう一つ、混雑するということは、需要が多くなっているということであり、経済学の原則でいうと、貴重な財に対してそれだけの需要があるのであれば値段が上がってもよいということにつながる。今の様々な割引のある磁気カードからICカードによるサービス提供に移行している事業者も増えており、交通局もこの発想に倣って、磁気カードに必要なコストを下げていくという考え方もあるのではないか。あるいは、京都市民であれば定期をお得な値段で購入できる、その一方で、「バス一日券」は値段を上げることなどにより、230円の正規運賃に対して150円程度の平均支払運賃しか得られていない収益構造の改善が可能になっていくのではないか。

事務局： お客様の一人当たり平均支払い運賃の引き上げは重要なポイントである。「バス一日券」をはじめ、昼間割引回数券等、非常にお得な乗車券により単価が低くなっている現状を踏まえ、今後乗車券制度の見直しを進める中で、どのような対応が考えられるのか検討してまいりたい。

もう一点、委員からの市バスの路線の見直しに関する御意見は、市内の交通ネットワーク全体をどのようにしていくのかということになるかと思う。これまで骨子案でもお示ししてきたが、経営ビジョン期間中の早い段階において「旅客流動調査」や「お客様アンケート調査」を実施したいと考えており、この結果はもちろん、日々お客様から寄せられるニーズも踏まえて、あるべき市バス路線の在り方を検討してまいりたい。

委員： 今回示された答申案については、全体として妥当な内容ではないかと考えている。この答申案は、委員会側から今後の経営の方向性が述べられているものである。この間、交通局では様々な経営努力を重ねてこられており、経営ビジョンの策定に当たっては、これまでの取組についてもしっかりと発信していただいたらよいと考えている。

特に、市バスの安全対策の取組として、運転席前方の安全確認を補助する「車外ミラー」の増設や、平成29年度の新車からのバス車両の前部への「デイライト」の設置、また、運転士の資質向上に向けた

「安全運転訓練車」の導入など、積極的に取り組まれている。

分かりやすさを向上させる取組としては、今年度から導入されるフルカラーLED式の行先表示器により、柔軟な案内表示の変更が可能となる。今後、100号系統の前乗り後降り方式を分かりやすくお客様に御案内したり、祇園祭期間中の迂回運行の案内を表示させることができるかもしれないし、お客様の利便性が更に向上するものとなるのではないかと考えている。

これからの10年間で鑑みたとき、自動運転等の新しい技術もますます進歩していくので、そういった技術を有する企業等と交通局がパートナーシップを構築することが大事であると考えている。また、「Maas (マース/Mobility as a Service)」という新たな概念について国でも研究が始まっているが、これは人々の移動手段に変革をもたらす大きな転換点となり、場合によっては交通局の事業運営にとってはライバルとなるのかもしれない。

お客様の平均支払運賃については、やはり引上げに向けた検討が必要である。秋の紅葉シーズンに観光客がどのように運賃を支払っているのか観察してみると、SuicaカードやICOCAカードによる関西1Dayパスなどを利用しておられる方が多く、「バスとバス」「バスと地下鉄」での乗継ぎの際に割引をされていることに気付かれていない状況が見受けられた。このことを踏まえると、乗継割引は市民など利用頻度の高い方に限定してもよいのではないかと考えている。

このほかに、答申全体を貫く精神として、交通局だけのことを考えているのではなく、担い手確保などについて民間バス事業者等と連携するという視点が織り込まれていることが非常に評価できる。特に担い手確保に向けては、「バス事業は給料が安いから儲からない」といった、業界全体に対するマイナスのイメージを持たれないようにすることも大事である。市バスにおいても、過去の赤字幅が大きかった時代に人件費削減を柱とした経営の合理化を継続的に進めてきたことは事実である。事業を安全かつ安定的に運営していく観点で、適正な人件費が必要であることについて今後利用者も認識すべきである。

事務局： これまで進めてきた取組の発信について、委員御指摘の趣旨を踏まえて今後経営ビジョンを策定する中で、しっかりと市民に伝わるよう検討してまいりたい。

お客様の平均支払い運賃の引上げについては重要なポイントであると考えており、今回の答申案のなかでも利用頻度の少ないお客様からは正規運賃に近い運賃収入を得られるよう取り組まれるべきとの御意見を頂いている。「バス一日券」や昼間割引回数券等の非常にお得な乗車券により、お客様の平均支払い運賃が低くなっている現状を踏

まえ、今後、乗車券制度の見直しを進める中で、どのような対応が考えられるのか検討してまいりたい。

新たな技術に関しては、今後ますます技術革新が進む中で公営交通事業者として役割を果たしていけるよう、しっかりと動向を注視してまいりたい。

市バス・地下鉄を取り巻く事業環境や経営情報については、人件費の状況など、御指摘の趣旨を踏まえてしっかりと周知し、市民理解につなげていきたい。

委員： 　ただ今各委員からいくつかの項目に関して、もう少し深掘りした答申とするよう御意見を頂いたところであるが、答申そのものの根幹に関わるような御意見ではなかったと思われる。ついては、ただいまの御意見を踏まえて若干の文言を修正し、交通局に提出することについて、私と事務局に一任いただくということによろしいか。

各委員： 　（異議なし）

委員： 　それでは、提出までに全ての委員に対して修正後の答申についてお知らせしたうえで、最終の答申として提出させていただきたい。

### 【2年間で振り返って各委員から一言】

委員： 　昨年11月頃から管理の受委託における民間バス事業者の撤退や受託規模縮小、またそれに伴う運営コストの上昇の問題についての新聞報道が続き、これ以降、検討委員会の雰囲気が一変した印象を持っている。バス事業者における担い手が少なくなっていることは非常に残念だが、バス路線の増便など我々の願いに対して交通局がどのように対応されるのか非常に注目している。先日、京都市長からも赤字路線の廃止は考えていないとの表明があったところであるが、両事業とも非常に厳しい経営環境が見込まれる中で、交通局の熱意と行動力には敬意を表したい。

委員： 　検討委員会への参加を通して、市バスや地下鉄の魅力について新たに発見したことが多く、非常に貴重な体験をさせていただいた。今回得ることができた様々な知識や経験を基に、卒業論文にいかすことができた。2年間、検討委員会に参加させていただいたことに感謝申し上げる。

委員： 　検討委員会への参加を通して、これまで当たり前存在するものと捉えていた市バス・地下鉄について、これほど色々と考えたことは無

かった。この間の様々な新聞報道等を通して、周囲でも市バス事業の経営環境について話題に上ることが多く、そういった当事者意識を持つことの大切さについて強く認識したところである。こういった経営情報は、目に付くところで発信されているというのが大事であるし、また、市民しんぶん1月15日号のように、「市民が地下鉄・市バスを毎月あと2回多く乗ることで目標が達成できる」といった分かりやすいフレーズを用いることも大事である。こうした経営情報の発信をきっかけとして、市民がタクシーやマイカーから地下鉄やバスを利用していただけるよう、意識改革を進めることが重要である。

委員： 2年間の検討委員会での議論を通して、市バスや地下鉄の経営情報を詳しく知ることができ、それまでの「ただ単に使うだけ」の意識から老人クラブの会合等でもっと市バス・地下鉄を使うよう呼び掛けるような意識へと変化するきっかけになった。

委員： 従来地下鉄の経営健全化計画における「地下鉄1日5万人増客」の取組の頃から交通局と関わっている。経営健全化計画の時には、「市民が地下鉄を月にあと1～2回」乗れば達成できるという分かりやすいメッセージを発信するとともに、交通局も様々な経営努力を重ねて来られた結果、平成28年度には5万人増客目標を2年前倒しで達成することができた。こうした経営努力や成果について、市民にもっとPRすることが大事である。ただ、市バスを利用しようとしても、一部路線で生じている混雑によって、「市民が乗れない」といったロスが生じていることも事実であり非常にもったいない。今後も「市民の足」としての役割を果たし続けていきたい。

委員： 京都市のおもてなし観光大使を務めていることもあり、「市民の足」と「観光の足」をうまく両立させていただき、引き続き、歩くまち・京都の理念が更に浸透するよう願っている。

委員： かつて市バスに対しては満員や遅延のイメージが根強く、私自身も長い期間利用を敬遠してきた。しかし、検討委員会への参加をきっかけに市バスや地下鉄を利用するようになり、昔とは全く違う良い印象を受けた。これと同様に、普段は全く市バス・地下鉄を利用しない潜在的な利用者層も多くおられると思うので、しっかりと利用促進を図るとともに、継続的に経営努力を重ねることで市民の足としての役割を果たし続けていきたい。

委員： 市民が自ら支えていく交通インフラという、これまでには無かった意識をいかに利用者にもってもらえるか、自分自身勉強しながら考え

てきた。私だけでなく各委員からの様々な意見を集約しうまく答申案に反映させていただいた事務局に感謝申し上げる。この度、取りまとめる答申は非常に厳しい経営のかじ取りを求めるものであり、その使命を果たしていく交通局の役割は非常に大きい。今後策定される経営ビジョンをしっかりと実行していただきたい。

委員： 市バスや地下鉄を普段は利用する機会がなかったこともあり、この検討委員会への参加を通して詳細な経営情報を勉強することができた。はじめは地下鉄の有利子負債残高の多さと企業債利率の高さに非常に驚いた。

他方で、交通局が日々の増客や利便性向上のために注ぐエネルギーは素晴らしいと考えている。市バスや地下鉄が誰のための交通インフラであるかを考えたときに、やはり「市民の足」と「観光の足」の両面を支えるものであり、どちらを優先すべきかについて単純に区別することは難しいのではないかと。今後の厳しい経営環境を鑑みたときに、観光客の御利用が多い「地下鉄・バス一日券」を1,200円から900円に価格を引き下げたことについて、単に観光客を優遇するために価格を引き下げる必要もなかったかなとも思うが、市民利用と観光利用のお客様に地下鉄も御利用いただきやすくなるものであり、両事業一体経営の強みをいかした意味のある取組である。公営交通事業者特有の課題は様々あるかと思うが、しっかりと経営ビジョンの取組を推進していただきたい。

委員： いかに市民とコミュニケーションを図るかという視点が大切であり、この度の答申案は分かりやすくまとまっている。特に事業者の枠を超えて、民間と交通局をはじめ、交通局も加盟しているスルツとKANSAI協議会とも情報共有を図りながら、公共交通利用者のパイを増やしていくことや、担い手不足の問題についてしっかりと連携を深めていただきたい。

コスト削減とサービス向上の両方の観点からの意見になるが、ICカード利用率を更に高めることにより、まずは接触型の機器が必要となる磁気カードを廃止することができ、機器のメンテナンスに掛かるコストを削減できるというメリットがある。さらに、利用データを分析することで御利用状況を詳細に把握することができ、それによって更なるサービス改善につなげることができると考えている。

他方で、現行の磁気カードは1割相当のプレミアムが購入時点で付与されているが、これをICカードによるポイント還元サービスにより同様のプレミアムを付与できれば、利用者はその恩恵を一定の利用後に享受することとなるので、しっかりとICカードのメリットについて利用者に伝わるようメッセージを発信していただきたい。

委員： 最近、仕事で関係先の方から話を聞く機会があり、その中では米中の貿易摩擦や消費税率の引上げ等を要因として、今は好調に見える景気動向が減速するとの見方を示されていた。

旅行者の動向に目を向けると、訪日外国人の動向として、昨年3,100万人の実績に対し、今年は3,600万人と予測されている一方で、京都に来られる国内観光客は減少しており、肌で感じるところとしてマイカーが減少したことで昨秋の行楽シーズンの交通渋滞も緩和されていたように思う。

国内外からの観光客も市民も、消費者という点では平等であり、訪日外国人もうまく経営に取り込めるよう、サービスや利便性の向上策を進めていただきたい。特に市バス事業においては、人件費をはじめとしたコスト上昇も見込まれる中、10年で100億円超の収支改善を図ることは容易ではなく、ただ単に過去からの黒字を活用するだけでは乗り切れない。収支悪化が深刻化し、民営化など公営交通事業の廃止が議論されるようなことになれば最悪のシナリオであるので、そうならないために次の一手をどう打つかという視点で、痛みを伴うような抜本的な改革についても短いスパンで考え、備えておくべきである。

委員： 自身が一利用者として市バスに乗るようになって約30年が経過し、90周年を迎えた市バス事業の3分の1に関わっていることになる。近年では、均一運賃区間の拡大により「バス一日券」や定期券における利用範囲の拡大など利便性が飛躍的に向上し、利用者にとって、また他社にとって夢のような30年であったと考えている。しかし、市バス・地下鉄が、これまで非常に好調な経営状況であったものが、今後両事業とも厳しい経営環境に陥るという見通しは、他社も今後の見通しに不安を覚えるきっかけとなるものである。そうした中でも、お客様はもちろん、交通局で働く職員も含めて皆がハピネスを感じることができるような事業体であり続けることにより、10年先でも「夢のような10年間であった」と振り返りたい。

委員： 女性連合会の立場でこの委員会に参画させていただいた。普段から市バス・地下鉄を利用するなかで、様々な知識や経験をいかして、車内でのリュックサック等の大きな手荷物等についての利用マナーについて、他の乗客に声掛けができるような意識を持つようになった。

委員： 観光庁が観光施策を推進するうえでは、「住んで良し、訪れて良し」をキャッチフレーズの一つに掲げているが、やはり住む人が快適に暮らせる街であるからこそ、この街の魅力が高まるものと考えて



いる。今後も、市民目線での取組によって、皆に愛される市バス・地下鉄づくりを進めていただきたい。

委員： この答申案の「さいごに」のところにも記したように、本答申は市バス・地下鉄について、現在の仕組みを大きく変えることなく利便性を高める施策について述べられている。しかし、世の中の変化は急激に進むものであり、大きな社会構造の変化や技術革新によって更なる変革が求められ、次のステージを検討すべき場面も出てくるかもしれないので、そういったことへの備えは常に肝に銘じて今後の事業運営に当たっていただきたい。

## 6 閉 会

- (1) 委員長から閉会のあいさつ
- (2) 交通局長から閉会のあいさつ
- (3) 閉 会

以 上